Evaluación del Sistema FLACSO

Simon Schwartzman, Juan Carlos Tedesco

2004

Metodología adoptada para la evaluación.

Este documento fue preparado por solicitación del Secretario General de FLACSO a Juan Carlos Tedesco y Simon Schwartzman que, en la calidad de asesores principales, apoyaron a la Secretaria General en el planeamiento del proyecto de evaluación del sistema FLACSO, que contó además con la cooperación de los evaluadores regionales Victor Bulmes-Thomas, para la región de América Central (Costa Rica, El Salvador y Guatemala), de Carmen García Guadilla para México, Cuba y República Dominicana, y de Givoanna Valenti para Brasil, Argentina, Chile y Ecuador.

El trabajo empezó con una reunión de los asesores principales con la Secretaria General de FLACSO en la sede de FLACSO en Costa Rica, adonde fue presentada y discutida un documento preparado por la Secretaria que establecía las líneas principales del trabajo de evaluación que se deseaba hacer. Los puntos principales de este documento eran los siguientes:

Subárea docente:

- evaluar la *pertinencia de los programas académicos*: su relación con las demandas del mercado laboral y el marco socio-político nacional, subregional y regional; la excelencia de los programas docentes, destacando los procedimientos que permiten fijar y actualizar los estándares de excelencia, su logro y mantenimiento.
- evaluar *los métodos de enseñanza,* los mecanismos de seguimiento, evaluación y certificación de la excelencia a nivel interno (por unidad académica y a nivel sistémico) así como los mecanismos externos a la Facultad;

- evaluar *la viabilidad financiera* de los programas docentes, incluyendo los procedimientos que se utilizan para reconocer como viable financieramente a un programa docente procedimientos de localización y gestión de fondos y becas, definición de prioridades financieras a corto, mediano y largo plazo, y la rentabilidad de los programas.
- Evaluar la coherencia nacional y regional: *Coherencia interna,* identificando correspondencias y repeticiones entre los diferentes programas de la FLACSO, intra e inter unidades académicas, considerando el diseño curricular, las relaciones de cooperación e intercambio, etc; y la c*oherencia externa:* relación de los programas de la FLACSO con otros programas y actividades realizados por las universidades e institutos académicos de la región especializados en las ciencias sociales.
- Evaluar el marco jurídico institucional de los programas, examinando tanto la correspondencia de los programas académicos con la normativa jurídico-institucional interna al sistema FLACSO, los procedimientos empleados al respecto, su eficacia, etc.

Subárea de investigación:

- Evaluar la agenda de investigación, examinando su relación e con las agendas nacionales, sub regionales y regional, establecidas por los actores sociales y políticos y las agencia de financiamiento, e identificando de nichos, ventajas comparativas y definición de líneas estratégicas para el desarrollo de liderazgos académicos.
- Evaluar la excelencia de los programas de investigación: pautas y procedimientos utilizados en el seguimiento y la evaluación interna y externa.
- Evaluar la viabilidad y sostenibilidad financiera de los programas, con la identificación de fuentes y estrategias de gestión de fondos.
- Las políticas de difusión de los resultados de investigación. Articulación con la docencia, políticas editoriales y políticas de extensión académica (eventos públicos, presencia en medios de comunicación, asesorías y consultorías).

- La articulación y coherencia de los programas. *Interna:* relación de la agenda y los programas y proyectos de investigación con las otras áreas de acción académica, tanto de la misma unidad como del conjunto de la FLACSO. *Externa*: su relación con las instituciones académicas, organizaciones e instancias estatales. Participación de la FLACSO en redes de investigación y acción, así como en programas de cooperación técnica y científica, a nivel nacional, regional y mundial.

Para realizar este trabajo, se solicitó a los dirigentes de las diez sedes y programas de FLACSO que prepararan un documento autorreflexivo en que deberían evaluarse en relación a estos puntos, y también plantear las observaciones que les parecieran necesarias sobre el sistema FLACSO como un todo, incluyendo la relación que tenían con otras sedes de FLACSO y la Secretaria General, y las ideas que tenían sobre como estas relaciones podrían cambiar.

Estos documentos autorreflexivos fueron examinados y discutidos en un segunda reunión en Costa Rica con la Secretaria General, los asesores principales y los evaluadores regionales, y a esto se siguió la visita de los evaluadores a cada una de las sedes y programas, y la preparación de relatorios de evaluación por parte de los evaluadores. Estos documentos, finalmente, fueron reunidos por los asesores principales, que prepararon esta síntesis que ahora se presenta.

Alcances y estructura del documento.

La documentación recogida por los evaluadores, así como sus análisis, confirman que FLACSO es un sistema muy heterogéneo de instituciones, algunas con presupuestos anuales por encima de 3 millones de dólares, y otras mucho menores. A estas diferencias de presupuesto corresponden diferencias de tamaño, objetivos, formas de actuación, competencias y limitaciones que derivan de las características de los países en que funcionan, del perfil profesional de sus dirigentes, y de la historia particular de cada sede o

programa. Las evaluaciones contienen reflexiones y sugerencias que pueden ser de gran utilidad para cada una de ellas. El objetivo central de este documento es examinar la situación de FLACSO en su conjunto, y proponer una estrategia de cambio. Por ello, no sería el caso de hacer, aquí, proposiciones muy detalladas ni sobre la actuación de sedes específicas, ni sobre la organización futura del sistema FLACSO, que dependerán de las conclusiones a que se pueda llegar a partir de las estrategias que aquí se proponen.

FLACSO y las Ciencias Sociales en América Latina

La situación actual de FLACSO no puede ser entendida sin una referencia a su historia, y a la historia y situación actual de las ciencias sociales en la región.

Creada en los anos 50 por un acuerdo entre la UNESCO y los países latinoamericanos, FLACSO fue establecida en Santiago de Chile como un centro destinado a la formación de cientistas sociales latinoamericanos de acuerdo a los más altos padrones de excelencia europeos y norteamericanos, al mismo tiempo en que se establecía, en Rio de Janeiro, el Centro Latinoamericano de Investigaciones en Ciencias Sociales. El Centro de Rio no llegó a prosperar, y dejó de existir después de algunos años, pero FLACSO cumplió su papel de formar varias generaciones de cientistas sociales de la región, que jugaron papeles importantes en la institucionalización de los programas de formación académica y investigación social.

Con los años, la situación de FLACSO fue cambiando, así como cambiaba la situación de las ciencias sociales en la región. A partir de los años setenta, con el régimen militar en Chile, dejaron de haber condiciones para la actividad académica libre en aquél país, y las actividades docentes de FLACSO dejaron de existir en Chile, y pasaron a ser desarrolladas en distintos países, sobretodo Argentina y Mexico. La transformación de FLACSO en una red de instituciones ocurrió en una época en que los recursos que aportaba UNESCO para su manutención dejaron de existir, y las distintas sedes regionales de

FLACSO pasaron a depender, cada vez más, de recursos y arreglos institucionales locales para su sobrevivéncia.

Las ciencias sociales también se transformaron en estos años. En muchos países de América Latina, gracias en parte a la contribución misma de FLACSO, pero también a una nueva generación de personas con doctorados adquiridos en las principales universidades en los Estados Unidos y Europa, empezaron a surgir programas modernos de docencia e investigación en ciencias sociales, que tornaron en gran parte superfluo el papel de FLACSO como centro de formación regional de alto nivel para las ciencias sociales.

Apesar de la calidad individual de muchos de sus profesores y ex-alumnos, FLACSO no llegó a establecer, a través de los años, lo que se podría llamar de una "escuela" o una tradición de trabajo, investigación o interpretación propia sobre las ciencias sociales o la región latinoamericana. Este es un tema recurrente en las conversaciones sobre FLACSO, y hay los que creen que todavía habría espacio para una perspectiva latinoamericana sobre las cuestiones de la región, que FLACSO, como institución regional singular, debería desarrollar. Otros creen que este objetivo no es realizable y ni siguiera deseable, porque, por una parte, las ciencias sociales deben ser universales, y, por otra, la realidad latinoamericana es demasiado diferenciada y compleja como para que se encaje en una única visión o teoría integrada y coherente. Independientemente de lo que lo que uno crea, el hecho es que esta visión latinoamericana no se ha desarrollado.

El sistema FLACSO ha sido afectado también por lo que ha ocurrido con las ciencias sociales en cuanto disciplinas académicas. Con el riesgo de simplificar una cuestión muy compleja, es posible decir que, en los años cincuenta, había una idea de que las ciencias sociales, y particularmente la sociología, estaban destinadas a reemplazar el derecho y la economía como disciplinas capaces de entender en más profundidad los procesos de cambio y modernización que entonces empezaban a ocurrir en América Latina y otras partes del mundo. Con el tiempo, parte del amplio espacio que se atribuía a la sociología pasó a ser ocupado por la ciencia política, que se concentró en los grandes temas del autoritarismo y la transición a la democracia; la antropología social, que pasó a se dedicar cada vez más al estudio de los fenómenos de

pobreza rural y urbana, y las condiciones de las poblaciones indígenas; y, más recientemente, la economía, que pasó a expandir su área interés para temas como la educación, salud, ciencia y tecnología. Mientras tanto las nuevas generaciones de sociólogos pasaron a dar menos énfasis a las metodologías cuantitativas, que fueron uno de los pontos fuertes de FLACSO Chile hasta los anos 60, y se aproximaron cada vez más de los trabajos de tipo histórico, cualitativo e interpretativo, cercanos a la historiografía y a la literatura.

El otro desarrollo que ha ocurrido fue que algunas organizaciones nacionales e internacionales de grande porte, como IPEA en Brasil, CEPAL en Santiago, la Organización Mundial del Trabajo, la OECD, el Banco Mundial y la misma UNESCO, pasaron a desarrollar proyectos de investigación aplicados en temas sociales que, por sus presupuestos, tienen las características de la "big science" que en el pasado solamente existía en las ciencias naturales. Con esto, instituciones más chicas quedaron sin posibilidad de desarrollar proyectos de investigación própios más significativos, y fueron llevados a optar por otros caminos - asociaciones con los grandes centros, cuando posible; especialización en trabajos históricos, monográficos, especulativos; o trabajos de tipo "investigación-acción", orientados hacia grupos sociales específicos, frquentementen con el apoyo de fundaciones internacionales.

Una última transformación a señalar es que, en la medida en que las ciencias sociales cambiaban sus objetos de atención y sus bases institucionales, tanto los gobiernos cuando las organizaciones internacionales públicas y privadas que apoyaron, en el pasado, las ciencias sociales en América Latina, pasaron a tener, por lo general, una perspectiva mucho más focalizada en al atendimiento de las necesidades específicas y la organización de grupos sociales marginalizados, y con esto el trabajo de formación de profesores y investigadores de alto nivel, así como la investigación teórica y básica, pasaron a tener menos posibilidades de apoyo.

En síntesis, FLACSO está enfrentando, a su modo, los mismos problemas que enfrentan todas las instituciones de ciencias sociales de América Latina: cambios profundos en los paradigmas teóricos, influencia creciente de las ciencias económicas por un lado y de la biología, la genética, etc. por el otro, cambios importantes en el papel del Estado en los procesos

sociales, cambios en las tecnologías y modalidades de formación de académicos y científicos; cambios en los sistemas de financiamiento de la enseñanza y la investigación. En este sentido, también se puede hablar de un agotamiento de las modalidades tradicionales de formación de cientistas sociales. La formación puramente académica ya no satisface los requerimientos del desempeño y FLACSO necesita, también en este aspecto, renovar su oferta.

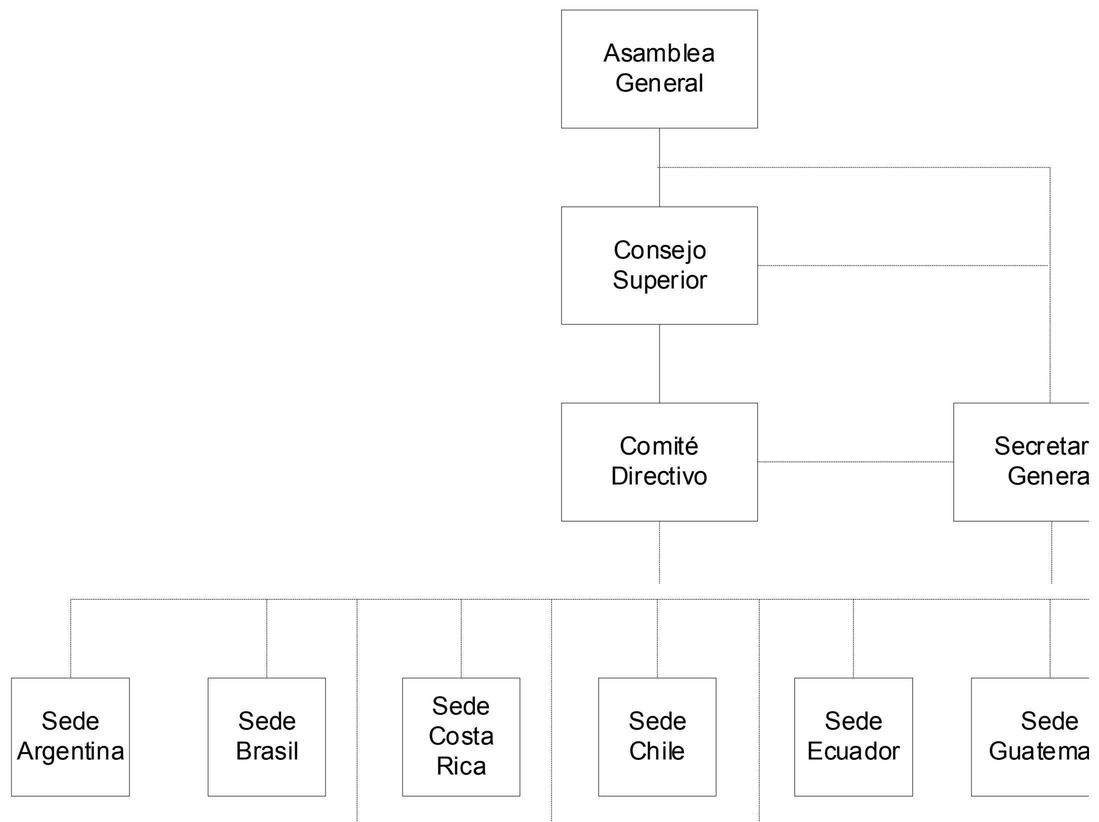
El sistema FLACSO hoy

Los informes nacionales indican que FLACSO es un conjunto heterogéneo de instituciones flojamente conectadas entre si. No se podría hablar con rigor de "red" o de "sistema". Cada una de las sedes se ha adaptado al medio para sobrevivir y esa modalidad, en muchos casos, ha fortalecido a cada una de las sedes individualmente, pero ha debilitado la existencia de un sistema. En Mexico y Cuba, FLACSO hace parte de los sistemas educativos de los países, y reciben a mayor parte de sus presupuestos de los respectivos gobiernos. En Brasil, FLACSO ha logrado una relación especial con el programa de capacitación de mano de obra del gobierno brasileño, y se mantiene con estos recursos. En Argentina, FLACSO se mantiene con aranceles de sus cursos de maestría, donaciones internacionales y contractos con los gobiernos nacional y provinciales. En todos os demás países, FLACSO depende casi exclusivamente de financiación de fundaciones y organismos internacionales.

La secretaria general y los órganos centrales de gobierno.

La realidad de la falta de recursos y la necesidad que tuvieron las sedes e programas nacionales de buscar sus propios medios, hicieron con que el papel de la Secretaria General y de los demás órganos de gobierno de FLACSO se mantuvieran bastante limitados. Cuando FLACSO existía solamente en Chile, el puesto de Secretario General era sobre todo político e institucional, y no tenía un papel muy directo en la conducción de las actividades académicas de la institución, que eran manejadas por su director. Con la expansión de FLACSO para otros países, esta situación se ha acentuado, principalmente a partir de la reforma estatutaria de 1979, con la

consecuencia que los directores de sede tienen gran poder de decisión sobre las actividades y el manejo de los recursos.



Sin embargo, es el Secretario General que tiene la responsabilidad legal por la administración del sistema FLACSO, creando una situación ambigua, en que la Secretaria "está obligada a otorgar poderes legales que no puede vigilar y, en estricto sentido, sobre los que no puede exigir cuentas. Es este uno de los problemas mayores que aqueja a la vida institucional de FLACSO, que se ha agravado a consecuencia de la expansión de sus unidades, de la multiplicación de su número y de la complejización del conjunto de actividades de todo el sistema."[1]

Las actividades de docencia e investigación.

Casi todas las sedes FLACSO, excepto Brasil, Chile, El Salvador y la República Dominicana, tienen programas de maestría en ciencias sociales. Solamente Mexico tiene un programa de doctorado, en el área de ciencias

sociales, y República Dominicana tiene dos programas de posgrado que no dan el título de maestría. Los contenidos de estas maestrías son muy variados - agricultura, antropología social, ciencia política, ciencias sociales, comunicación social, desarrollo social, educación, estudios ambientales, estudios urbanos, género, gestión y desarrollo de cooperativas, gobierno y asuntos públicos, población, política social, relaciones internacionales, religión, salud, sociología, sociología política. Del punto de vista formal, estos programas son reconocidos y aprobados por los organismos de dirección de FLACSO, que otorgan los títulos, pero no tienen mayor control sobre la calidad de los cursos. En México y Cuba, los programas de maestría y doctorado son sometidos a los sistemas nacionales de evaluación; en Argentina, los títulos de maestría son reconocidos por el gobierno; en otros casos, ni siempre el reconocimiento nacional existe.

La concentración de los cursos de FLACSO al nivel de maestría es una evidencia de que el sistema no tiene un nivel académico compatible con su propósito histórico, de proporcionar formación de ciencias sociales en nivel de excelencia para la región. Los doctorados en ciencias sociales son relativamente recientes en la región, pero ya existen, de forma consolidada, en muchos países, entre los cuales Brasil, Chile, Argentina y Mexico. La importancia de FLACSO en el contexto nacional depende mucho del país. En algunos casos, FLACSO es una institución nacional significativa entre otras del país, como parece ser el caso de México y Argentina; en otros casos, FLACSO juega un papel especial, sobre todo por la carencia de otras instituciones igualmente significativas, como en Guatemala y El Salvador. Finalmente, hay situaciones en que FLACSO es una institución secundaria desde el punto de vista nacional, como en Chile y Brasil.

Los temas de investigación de los centros de FLACSO son aún más variados que los cursos. La lista incluye la administración, reforma del Estado, y políticas públicas; capacitación de mano de obra; ciencia y tecnología; ciencias sociales; ciencias sociales aplicadas; ciencias políticas aplicadas; cultura, intelectuales; demografía; desarrollo rural; desarrollo político, transición; desarrollo social, pobreza; desastres; economía, desarrollo

[1] Documento autorreflexivo de la Secretaria General.

económico; educación; familia y infancia; género, mujeres; globalización y regionalización; grupos étnicos, cuestiones raciales, poblaciones indígenas; medio ambiente; migraciones; movimientos sociales; relaciones internacionales; y sindicalismo, movimiento obrero.

Funcionalidades y disfuncionalidades actuales del sistema FLACSO

Es importante saber si este modelo que permitió la sobrevivencia de FLACSO está agotado y si, para seguir existiendo y creciendo, sería necesario introducir modificaciones significativas. El sistema FLACSO trae una serie de ventajas para sus participantes en los distintos países, aunque traiga también varios inconvenientes. El beneficio financiero no es muy alto, ya que los recursos de las contribuciones nacionales mal llegan a cubrir los sueldos de los directores de sedes y el funcionamiento de la Secretaria General. Los principales beneficios parecen ser el posible prestigio asociado al uso de la "marca" FLACSO y el *status* de institución internacional, que puede dar a las sedes una posición especial en el país, sobretodo en tiempos de inestabilidad institucional y política. Las sedes FLACSO trabajan también con mucha autonomía y flexibilidad, porque los directores pueden tomar las decisiones que les parezcan más adecuadas sin tener que adecuarse, en la mayoría de los casos, a las normas burocráticas de otras instituciones nacionales, ni a organismos internos de control, ni a exigencias externas de los organismos superiores de la FLACSO misma.

Esta situación tiene también sus inconvenientes serios. El poder que se concentra en las manos de los directores, principalmente adonde las sedes son más chicas, hace con que FLACSO pueda tener muy poca institucionalización a nivel local, dependa mucho de las características personales del director, y está sujeta a cambios bruscos. La autonomía y extraterritorialidad que pueden tener las sedes de FLACSO pueden crear inconvenientes, como en Argentina por ejemplo, adonde FLACSO no puede recibir fondos institucionales del gobierno nacional, o en otros países en que los títulos de FLACSO no tienen reconocimiento nacional. El hecho de que la Secretaria General tenga la responsabilidad legal por las actividades de FLACSO en toda la región, pero

que los directores de las sedes no tengan, en la prática, que prestarle cuentas, puede crear situaciones difíciles y muy dañosas a la institución.

Más seriamente, la autonomía de las sedes de FLACSO puede hacer con que ellas queden sin ningún criterio externo como referencia sobre la calidad y la relevancia de lo que hacen. En México, esta situación se resolvió por la integración de FLACSO a los sistemas de evaluación nacionales, y lo mismo pasaría en Brasil, si FLACSO lograra reempezar actividades de enseñanza allá.[2] Como las diferentes sedes de FLACSO sobreviven con recursos que logran obtener junto a fundaciones, agencias gubernamentales y otros que hacen uso de sus servicios, se podría argumentar que el control de calidad se hace naturalmente por el "mercado" que financia sus actividades. Pero, mientras la realidad de cada país y sede es distinta, FLACSO es una institución internacional, que gana o pierde prestigio y reconocimiento en función de la mejor calidad y relevancia de sus trabajos como un todo, y una situación inadecuada en un país se refleja, de forma negativa, para todo el conjunto..

Del punto de vista estrictamente formal, hay varios problemas ya identificados por las evaluaciones nacionales, por el documento de autorreflexión de la Secretaria General, y por la firma que hizo el estudio sobre el sistema administrativo de FLACSO, que requieren pronta acción. Según el documento de la Secretaria General, "se requieren reformas estatutarias que resuelvan las ambigüedades derivadas de la función legal y de la indefinición del rango de la Secretaría General respecto al Secretario General; es preciso establecer mecanismos que le permitan a la Secretaria General ejercer la función de regulación que asegure el rendimiento de cuentas del sistema en su conjunto frente a los gobiernos y de las unidades respecto a la Secretaria General y el Comité Directivo." Es necesario, también, que las sedes institucionalicen mecanismos más estables de supervisión de sus actividades, a través de organismos como el Comité Director de FLACSO/ República Dominicana, formado por personas externas a la institución.

Más allá de estas medidas, se abre todo un campo que tiene que ver con el posible fortalecimiento de los poderes de evaluación y supervisión de la

Secretaria General sobre las sedes y programas, y sobre la posibilidad de que la Secretaria General pueda tomar más iniciativas en relación a actividades de diseminación de información, publicaciones y coordinación de proyectos multi-nacionales.

Aunque el aumento de las atribuciones y responsabilidades de la Secretaria General parezca una medida lógica y necesaria ante la situación de casi absoluto *laissez-faire* que existe hoy, habría que examinar esta cuestión a la luz del hecho de que la mayoría de las sedes recibe muy poco de la Secretaria General, tanto en términos sustantivos cuanto en términos financieros, y hay un temor, bastante justificable por la tradición legalista latinoamericana, que el fortalecimiento de la Secretaria General pueda llevar, solamente, a una burocratización de FLACSO y a la pérdida de la capacidad que las sedes han logrado de sobrevivir por si solas, buscando sus propios recursos según las condiciones de cada país.

La búsqueda de un propósito: la cuestión de la "regionalidad"

FLACSO fue creada en los años cincuenta como una institución a servicio de un propósito. Casi medio siglo después, FLACSO se ha transformado en una institución en la búsqueda de un propósito que aparentemente se ha perdido. Si FLACSO, hoy, es simplemente una conveniencia burocrático-administrativa para permitir que algunos grupos de cientistas sociales sigan trabajando, cada cual a su manera, en los diferentes países de la región, esta evaluación podría limitarse a los aspectos administrativos más obvios. Si es más que esto, habría que tratar de explicitar con más claridad de qué se trata.

La cuestión de la "regionalidad" es un tema recurrente en la historia de FLACSO y aparece en la mayoría de las evaluaciones y documentos auto-reflexivos. En un sentido más ambicioso, esta cuestión tenía que ver con la idea, mencionada al principio, y que ya no encuentra mucha adhesión, de que habría una temática sustantiva específica de América Latina, que cabria a FLACSO, como institución latinoamericana, identificar y desarrollar. En

[2] En el pasado, FLACSO Brasil a logrado mantener un programa de posgrado porque tenía on convenio con la Universidad de Basilia, que tiene sus cursos de posgrado evaluados y reconocidos por el Ministerio de Educación.

términos más prácticos, se trata ahora de pensar si existen temas de interés común de los países latinoamericanos que merecerían un tratamiento común e integrado. La respuesta a esta cuestión parece ser que, aunque América Latina como todo sea demasiado diferenciada y compleja para esto, existen temas sub-regionales que necesitan de un abordaje multi-nacional y comparativo. Estes temas incluyen los procesos de integración económica del Mercosur, de la región andina y de América Central; los procesos migratorios en determinadas regiones; y los procesos de transformación que están ocurriendo con las sociedades indígenas en muchos países andinos y de América Central. En general, el hecho de que los países latinoamericanos compartan una herencia cultural e histórica Ibérica hace con que sus instituciones tengan bastante similaridad, y reaccionen de forma comparable cuando enfrentadas con las cuestiones sociales contemporáneas, relacionadas con la educación, la cultura, la familia, las relaciones inter-étnicas, la participación social, la violencia urbana, y tantas otras.

Estos ejemplos son suficientes para establecer que existe un espacio significativo para trabajos multi- y pluri nacionales. De hecho, las propias sedes nacionales están llevando a cabo programas regionales o supranacionales desde sus propios equipos e iniciativas, sin pasar por el sistema FLACSO (por ejemplo, la participación de FLACSO en el proyecto PREAL, de reformas educativas). El problema consiste en que, probablemente, la gran diferenciación institucional que existe adentro de FLACSO determina que para muchas sedes nacionales no sea atractivo vincularse con otras sedes de FLACSO para programas regionales.

La realización de trabajos internacionales y comparados trae una serie de beneficios importantes. Ellos permiten ir más allá de las experiencias locales, ensanchando los horizontes y ampliando los marcos teóricos de interpretación y análisis; y aumentan la densidad técnica y científica de las sedes, especialmente las más chicas, que con esto aumentan su capacidad de conseguir recursos para sus proyectos y actividades.

Un otro elemento obvio de la regionalidad es el idioma, que, ayudada por los nuevos medios de comunicación electrónica, permiten que la producción intelectual y las actividades educativas sean compartidas por toda la región,

incluyendo a Brasil, adonde el uso del castellano en los medios académicos es bastante generalizado.

Sugerencia y proposiciones

Estas consideraciones indican que hay espacio para un trabajo sistemático de recuperación de FLACSO como una institución regional, no de forma burocrática, por el aumento de los poderes de supervisión y control de la Secretaria General, sino por una serie de proyectos y actividades de naturaleza claramente regional, que habría que identificar con claridad, y para los cuales habría que buscar financiación. El liderazgo de estes proyectos puede estar tanto en manos de la Secretaria General como bajo la responsabilidad de un grupo de sedes, o bajo el liderazgo de una sede específica.

La diferencia entre estes proyectos regionales y otras actividades pluri-nacionales que ya se hacen hoy en distintas sedes es que, en la situación actual, las actividades son de responsabilidad de las sedes nacionales, en cuanto que los nuevos proyectos tendrían la marca de ser proyectos FLACSO en el sentido más estricto del término. En general, la propuesta es que FLACSO pueda trabajar con actividades de dos niveles claramente diferenciados - los de iniciativa y responsabilidad local, bajo la responsabilidad de las respectivas sedes, con mecanismos adecuados de control de calidad, y los de FLACSO como sistema, que podrían estar liderados y basados en las distinta sedes, pero tendrían el sello de proyectos regionales. Esto permitiría mantener la autonomía de las sedes nacionales, y al mismo tiempo añadir un otro nivel de actividades de mayor alcance.

La implantación de un programa organizado de actividades regionales requiere la constitución de un pequeño grupo de trabajo que tenga la participación de la Secretaria General y personas calificadas de varias sedes nacionales, y también de fuera del sistema FLACSO, y que cuente con el respaldo del Consejo Directivo. El programa podría incluir actividades educativas, de investigación y de documentación. En la parte educativa, habría que explorar la posibilidad de integrar algunas de las maestrias existentes en diferentes países, e incorporar tecnologias de educación a distancia en

combinación con actividades presenciales. En la parte de investigación, además de estudios específicos, podría haber uma política de publicación regular de documentos de circulación ámplia sobre temas específicos de interés regional, y la realización de conferências y workshops para intercambio de resultados e ideas. En todos estos proyectos, las puertas deberian estar abiertas para la participación de personas e instituciones de afuera del sistema FLACSO, que tengan interés y condiciones de participar. Una actividad importante debe ser la difusión de informaciones en la región, con el uso de medios impresos y por Internet.

En algunos casos, serían nuevas actividades y proyectos; en otros, seria un "upgrade" de actividades ya existentes en determinadas sedes, que pasarían a tener una dimensión regional. Una vez formulado, este proyecto debería ser negociado con las instituciones que suelen apoyar a los trabajos de FLACSO, de tal manera que pueda tener recursos suficientes que permitan que los proyectos se cumplan, y traigan beneficios visibles a las sedes y programas nacionales.

La creación de este programa regional de actividades no debe significar que FLACSO, como institución, siga funcionando de la forma actual en relación a las actividades de iniciativa y responsabilidad local de las diferentes sedes y programas. Las responsabilidades de la Secretaria y de los directores nacionales tendrían que ser mejor definidas, y la Secretaría General debería disponer de un sistema de informaciones de lo que pasa en cada una de las sedes y programas así como de bases de datos sobre determinados aspectos sustantivos de las áreas en las cuales trabajan las distintas unidades.

En la dimensión académica, La Secretaría General debería tener como establecer standards mínimos para las actividades de docencia de la FLACSO y tener capacidad de monitorear y evaluar los programas para decidir si otorga o no el sello FLACSO a los títulos de cada unidad. Esto se puede hacer con visitas periódicas a los programas por parte de evaluadores externos, así como por el seguimiento de la adherencia de las sedes a los sistemas nacionales que evaluación que existen en países como Brasil, Chile, México y Argentina.

En esta misma dimensión también la secretaria general debería implementar programas de cooperación entre las unidades: intercambio de

docentes, apoyo a unidades débiles, visitas de estudio entre sedes. Otra posibilidad seria definir un programa destinado a introducir nuevas modalidades de enseñanza en las maestrías de FLACSO: mas articulación entre teoría y práctica, introducción de modalidades de educación a distancia, pasantías en organismos de gestión de políticas públicas.

Una cuestión que se ha planteado es si FLACSO debería cambiar el contenido de sus cursos y programas de investigación, fortaleciendo el área de economia, y reduciendo, posiblemente, otros temas. La razón es que, sin la economía, es difícil para FLACSO tener una presencia más activa en las discusiones y decisiones de política gubernamental de los distintos países de la región. Sin embargo, aunque las situaciones nacionales puedan ser distintas, seria difícil hacer con que FLACSO buscara ocupar el espacio de la enseñanza y investigación en economia, que en la mayoria de los países ya se encuentra consolidada en instituciones própias y especializadas. Por otra parte, existe um amplo campo para trabajos interdisciplares en las fronteras entre la sociología y la economia, especialmente en relación a las políticas sociales, que podrían ser objeto de atención específica.

En general, hay que cuidar que la Secretaria no se transforme en un programa adicional, que compita por recursos y espacio con las sedes y programa nacionales. Al contrario, los trabajos de coordinación del sistema y de implantación de las actividades regionales deben ser hechas con la participación del liderazgo académico e institucional de toda la región, con la Secretaria General jugando un papel de unificación y cristalización de esfuerzos. Si esto se logra, participar del sistema FLACSO no será más una simples conveniencia, pero si un valor que trae beneficios a todos y la región. Con esto, FLACSO podría recobrar su sentido de misión para las próximas décadas.